

Des processus différenciés pour des investissements collectifs

Differentiated processes for collaborative investments

Procesos diferenciados para implicaciones colectivas

Differenzierte Vorgänge für kollektive Engagements

Christine Mias



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rechercheformation/707>

DOI : 10.4000/rechercheformation.707

ISSN : 1968-3936

Éditeur

ENS Éditions

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2008

Pagination : 27-41

ISBN : 978-2-7342-1130-3

ISSN : 0988-1824

Référence électronique

Christine Mias, « Des processus différenciés pour des investissements collectifs », *Recherche et formation* [En ligne], 58 | 2008, mis en ligne le 01 mai 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rechercheformation/707> ; DOI : 10.4000/rechercheformation.707

DES PROCESSUS DIFFÉRENCIÉS POUR DES INVESTISSEMENTS COLLECTIFS

CHRISTINE MIAS*

Résumé *Fédérer les projets de chacun, amener des individus à travailler ensemble sur des bases communes, construire des référentiels communs d'action, demande a minima que les apparents accords sur les actions à mener soient (ré)interrogés en levant les ambiguïtés sémantiques, possibles freins à la construction collective de savoirs partagés. C'est la place que peut occuper le chercheur quand il est invité à répondre à des offres formatives sur la demande de professionnels. Nous proposons ici de réfléchir sur la proximité de notions toutes utiles à la réalisation de ces projets en prenant des exemples issus du secteur médico-social et de l'entreprise.*

Mots clés : *implication professionnelle, intérêt, engagement, dissension, sémantique, espaces professionnels.*

27

Introduction

Dans une double perspective heuristique et praxéologique liée à la compréhension des pratiques professionnelles et à la construction inhérente de savoirs professionnels, l'éditorial proposé par Valérie Legros met en évidence la constitution d'espaces d'intéressement nécessaires à l'élaboration d'une activité réflexive et collaborative associant praticiens et chercheurs. Il convient ainsi de créer « des espaces de collaboration et des lieux porteurs et producteurs d'intéressement ». Au fond, cela revient dans un premier temps à se poser au moins trois types de questions :

- Quelles définitions donner aux multiples notions qui gravitent autour de celle d'intéressement?

* - Christine Mias, université de Toulouse2-Le Mirail (CREFI-T).

- Quelles postures pour ces différents protagonistes dans cette quête socio-constructiviste ?
- Quelles représentations de leur place peuvent avoir les acteurs dans l'espace qu'ils investissent à des fins collaboratives ?

C'est à partir de ces éclaircissements définitoires que nous donnerons quelques exemples de la co-construction de savoirs partagés et de leur opérationnalisation dans divers espaces professionnels et/ou formatifs. La modélisation de l'implication professionnelle, transférable au champ de la formation, servira de base à cette discussion (1).

DES POSTURES EN NÉGOCIATION PERMANENTE

Les postures de praticiens et de chercheurs ne sont pas identiques mais l'objectif de circulation des savoirs peut les réunir dans un souci collaboratif de production collective de référents communs utiles à l'action professionnelle et/ou dans le déroulement d'une formation.

Toutefois la difficulté de ce genre d'exercice se situe à plusieurs niveaux :

- il convient de distinguer la construction d'un objet de recherche de la demande légitime des professionnels quant à cet objet d'interrogation qui les mobilise et les conduit à se tourner vers un chercheur spécialiste de la question, lequel, s'il n'y prend garde, peut verser rapidement dans le prescriptif en identifiant seulement l'objet social dans la demande sociale : néanmoins, ils sont tous les deux *intéressés* depuis leurs places respectives ;
- ceci rejoint la question de la différence entre le rapport social d'observation dans lequel s'inscrit le chercheur et le rapport social d'évaluation : l'un vise la connaissance scientifique descriptive voire interprétative, l'autre vise une connaissance plus évaluative dirigée vers l'action : on est là dans un « savoir d'opinion » (2).

Il ne s'agit pas non plus de les hiérarchiser : connaissance scientifique et connaissance de terrain ne s'appuient tout simplement pas sur les mêmes modes de penser le réel et d'agir dans ce « réel », parce qu'elles ne produisent pas la même connaissance. La difficulté est donc bien d'examiner l'objet de recherche avec un esprit scientifique descriptif, mais également de ne pas perdre de vue sa dimension évaluative dans une perspective praxéologique. Les propos suivants visent à montrer

1 - Voir C. Mias, *L'implication dans le travail social*, 1997.

2 - Cf. les ouvrages de J.-L. Beauvois, *Les illusions libérales, individualisme et pouvoir social. Petit traité des grandes illusions*, en 2005, ou encore le *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*, en 1994.

qu'à partir de soubassements théoriques proposés par des chercheurs, il est possible de créer des espaces dans lesquels se construisent des représentations collectives, outils nécessaires au développement d'actions concertées.

Ces « négociations » ou alliances (*a priori* contre nature...) permettant une adaptation constructive aux problématiques soulevées par les uns et les autres, existent néanmoins dans des propositions méthodologiques diverses comme par exemple celle de la recherche-action dont Kurt Lewin fut sans doute le fondateur. Ce type d'orientation (parfois critiqué) a connu un large essor depuis les premières actions en la matière. Kurt Lewin y voyait le moyen, pour des groupes quels qu'ils soient, d'optimiser leurs pratiques en s'appropriant le contenu des actions, en devenant des décideurs, avec la participation active du chercheur, toujours à propos d'un projet qui soit fédérateur des intérêts de chacun.

Plus récemment les travaux de L. Boltanski et L. Thévenot (1991) sont particulièrement éclairants sur l'inscription des individus dans des espaces spécifiques justifiant leurs actions. Ils proposent une description édifiante d'ancrages sociaux, voire sociétaux, différenciés et porteurs de valeurs distinctes, identifiant alors six mondes (ou cités) dont les enjeux affectent la nature de la situation expertisée. Les deux auteurs expliquent que « leur démarche de description, de l'intérieur de chaque monde, exige donc du lecteur qu'il suspende la critique qui découle de la connaissance de plusieurs mondes, pour se plonger dans chacun d'eux comme s'il était pris dans une situation où la sincérité de son adhésion aux principes serait une condition de la justification de son action. »

29

Au fond, il convient d'identifier depuis quelle place les individus prennent la parole et en quels termes, comment ils affirment leur bon droit, et estiment parler juste, en fonction de quelles valeurs « justes » ou « vraies » au nom d'un principe supérieur (qui n'est pas le même dans chacun des mondes rencontrés), en admettant qu'effectivement ces dernières existent dans tous ces mondes communs qu'ils investissent. Les auteurs décrivent de fait « une société différenciée, [dans laquelle] chaque personne doit affronter quotidiennement des situations relevant de mondes distincts, savoir les reconnaître et se montrer capable de s'y ajuster. On peut qualifier ces sociétés de « complexes » au sens où leurs membres doivent posséder la compétence nécessaire pour identifier la nature de la situation et pour traverser des situations relevant des mondes différents » : ce qui introduit inévitablement des tensions dans le déroulement des actions quotidiennes mais qui, également, demande que soit identifié « ce qui fait tenir » les accords nécessaires à la pérennité sociale.

À titre d'exemple, nous pouvons citer cette remarque récente d'un chef d'entreprise : parlant de *l'engagement* de ses salariés, il soulignait qu'il fallait « être en recherche

d'un accord d'intéressement lequel ne pouvait se dérouler que dans un cadre de valeurs qu'on s'est fixé collectivement si on veut se comprendre ». La mise en œuvre de cette délibération à plusieurs interroge sur le partage de référentiels inscrits dans des espaces différents via *l'implication* des individus : ils sont différemment *intéressés* parce qu'ils participent différemment à la situation vécue qui ne relève pas de la même pertinence au moment où l'action se déroule. Autrement dit, ils ne donnent pas le même sens à la situation parce qu'ils ne partagent pas forcément d'emblée les mêmes attentes et les mêmes projets.

Au fond, et c'est là toute la difficulté, évaluer *l'implication* des individus (mais on pourrait aussi parler de leur *engagement*, de leur *intérêt*, de leur *participation*...) dans une situation professionnelle et/ou formative consiste (en partie) à comprendre depuis quel monde ils s'expriment et en quoi les contingences, mais aussi les repères qu'ils invoquent, ont une importance décisive dans leur façon d'être et d'agir collectivement. Ceci nous conduit naturellement à l'exploration de ces notions et concepts proches.

PROXIMITÉS SÉMANTIQUES

La modélisation de l'implication professionnelle (SRC) est issue du terrain. C'est une grille de lecture des manières d'être et de se conduire des acteurs en situation qui met en évidence une structure composée de trois dimensions :

- le sens (S) que les acteurs donnent à leurs conduites ;
- les repères (R) sur lesquels ils s'appuient pour agir ;
- le sentiment qu'ils ont ou non de contrôler (C) ce qui leur arrive.

30

L'observation des conduites permet via cette définition de rendre compte d'attitudes plus ou moins actives ou passives : dans un cas, on a affaire à des personnes pour lesquelles *l'investissement* est actif (ils trouvent du sens à ce qu'ils font, ont des repères et le sentiment de contrôler ce qui leur arrive) ; dans un autre, on assiste à des *désinvestissements*, des retraits symboliques de la vie professionnelle (là, le sens se délite, les repères sont flous ou inexistantes et le sentiment de contrôle est absent). Toutefois, cette construction et ses composantes doivent être enrichies pour ne pas risquer de devenir trop arbitraires voire figeantes : c'est pourquoi cette modélisation s'élargit de notions satellites qui la complètent.

Ce concept, est en effet, souvent assimilé à d'autres concepts comme *intérêt*, *proxémie*, *engagement*, *attachement*, *concernement* (3), etc. Il convient de les distinguer plus nettement et leur reconnaître la possibilité qu'ils offrent de qualifier la place

3 - Cet heureux néologisme est dû à Michel-Louis Rouquette (voir par exemple, *La communication sociale*, 1998).

active ou passive du sujet dans l'expression de cette manière d'être dans une situation précisée, face aux influences qu'il subit, qu'elles soient cognitives, culturelles, affectives, manipulatrices, etc.

Enfin, l'exploitation de l'implication dans d'autres disciplines vient préciser sur quels chemins sont engagés des chercheurs par leurs manières d'aborder la question. Autrement dit, de quelles manières différenciées, contrastées voire opposées ils abordent le subjectif de l'expérience chez les acteurs par une analyse objectivante du champ dans lequel se déroule cette expérience (4).

L'objectif de cette contribution n'est pas de faire état de toutes ces différences ou proximités de traitement sémantique et méthodologique (5), mais plutôt de s'attarder sur deux d'entre eux afin de les exploiter dans leur opérationnalisation via quelques exemples « appliqués » dans lesquels chercheurs et praticiens se retrouvent pour construire une *dynamique d'intéressement*.

IMPLICATION, INTÉRÊT, ENGAGEMENT

Le langage courant assimile ces diverses notions qui veulent traduire la place plus ou moins active de l'individu (son implication) dans son espace professionnel et/ou formatif. Au fond, la question pourrait être posée de la manière suivante : de quelle manière des personnes en viennent-elles à *s'intéresser* collectivement à une situation-problème afin de construire des référentiels communs d'action ? Mais encore comment s'engagent-elles et comment les amener à *s'engager* ?

31

L'intérêt

« Pourquoi est-il important de s'interroger sur l'intérêt que les agents peuvent avoir à faire ce qu'ils font ? » La question posée par Pierre Bourdieu (6) conduit à réfléchir

4 - – que ce soit sur un plan strictement cognitif (exemple de l'*implicite* chez P. Vermersch ou chez J.-J. Maurice, par ex.) :

– à un niveau psychosocial (l'*implication sociocognitive* chez M.-L. Rouquette, chez Ch. Guimelli...);

– en sciences de gestion où l'*engagement* le dispute à l'*implication* (avec les travaux de M. Thévenet, J.-P. Neveu), où l'on rencontre aussi l'*attachement* et le *raccordement* (J.-F. Trinquecoste...), mais encore la dynamique installée entre *connaissance tacite* et *connaissance explicite* chez I. Nonaka et H. Takeuchi...

5 - Des propositions ont été faites dans ce sens pour une note de synthèse (voir Mias, 2005).

6 - P. Bourdieu, « Un acte désintéressé est-il possible ? », *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, 1994, chap. 5.

aux investissements, affectifs, cognitifs, faits par les acteurs sociaux dans leur vie sociale (au sens large du terme). Elle entre pleinement dans nos propos dans la mesure où les conduites adoptées par les praticiens révèlent une inscription particulière dans le monde professionnel : la nature et la forme de leur implication professionnelle. Vouloir en savoir plus long sur cette inscription, c'est pour le chercheur, vouloir essayer de comprendre quels fonctionnements sont mis en place, quelles satisfactions procurent ces conduites, et quels sont les résultats en termes d'optimisation des pratiques.

Pour P. Bourdieu *être intéressé* au sens premier du terme – *interesse* –, « c'est en être, participer, donc admettre que le jeu mérite d'être joué et que les enjeux qui s'engendrent dans et par le fait de le jouer méritent d'être poursuivis ; c'est reconnaître le jeu et reconnaître les enjeux ». Cet intérêt s'exerce bien entendu dans un espace social au sein duquel les individus n'ont pas tous la même place, la même position, voire des positions opposées, en fonction de leur capital transmis ou acquis, symbolique et économique. Dans cet espace social (*espace d'intéressement*), les individus, les groupes, s'inscrivent dans des rapports de forces, des champs de forces, au sein desquels s'expriment oppositions, luttes, insertions mais aussi exclusions, objectifs et moyens différents, dynamiques qui, en tout cas, rendent compte de leur intérêt pour ces champs, et les constituent en « groupes de tendance » en fonction de leur plus ou moins grande proximité sociale. Mais encore faut-il avoir la compréhension des enjeux pour leur porter de l'intérêt : « Vous trouverez importants, intéressants, des jeux qui vous importent parce qu'ils ont été imposés et importés dans votre tête, dans votre corps, sous la forme de ce qu'on appelle le sens du jeu ». Il faut posséder les règles du jeu, les codes qui régissent le jeu, (re)connaître les fins du jeu pour se sentir concerné, pour ne pas être indifférent parce qu'investi, parce que faisant partie du cercle des initiés. Bourdieu donne à ce propos l'exemple de la querelle des bonnets chez Saint-Simon : « [...] si vous n'êtes pas né dans une société de cour, si vous n'avez pas un habitus d'homme de cour, si vous n'avez pas dans la tête les structures qui sont aussi dans le jeu, cette querelle vous paraît futile, ridicule ». Et prenant la métaphore sculpturale de deux moines qui se battent pour obtenir le bâton de prier, Bourdieu indique que « dans un monde qui, comme l'univers religieux, et surtout l'univers monastique, est le lieu par excellence [...] du désintéressement au sens naïf du terme, on trouve des gens qui se battent pour un bâton dont la valeur n'existe que pour quelqu'un qui est dans le jeu, pris au jeu ».

D'autre part, l'évolution sémantique d'« *interesse* » renvoie à des postures différenciées : « être entre », « être parmi », « être présent », « assister à », puis « être

distant » (7) : continuum marquant nettement la progression d'une position d'un pôle à l'autre, en passant par la position de l'entre-deux. Ce glissement sémantique fait apparaître un éloignement depuis une place centrale vers une position périphérique. Dit autrement, on passe d'une position d'acteur, de sujet (individuel ou collectif) agissant, actif, à une position d'observateur non (ou moins) concerné, passif.

Cette évolution du sens est décisive à deux niveaux :

- D'abord sur un plan sociologique, celui d'une observation macrosociale : quand on s'intéresse aux problématiques contemporaines de l'implication et des investissements professionnels, on est amené à s'interroger sur des attitudes différenciées dans le rapport au travail, de la vie collective professionnelle, voire sur des phénomènes d'exclusion de cette vie professionnelle. La centralité reste un indice de position sociale favorisée parce que détentrice des bonnes informations : centralité non point géographique, mais centralité plutôt symbolique d'appartenance aux sphères du pouvoir. Les sociologues de l'École de Chicago ne disaient pas autre chose quand ils étudiaient l'implantation particulière de différentes communautés dans l'occupation spatiale de la ville. Ainsi, *être entre*, *être parmi*, connote symboliquement (et pas seulement) bien autre chose qu'*être présent*, voire qu'*être distant*, éloigné, atomisé et ne faire qu'*assister* parce laissé pour compte (désoccupé ou encore désaffilié pour reprendre un terme de Robert Castel [1995]).
- Sur un plan psychosocial, et en rapport avec l'implication sociale, on peut retenir cette circulation entre l'intérieur et l'extérieur, de la centralité à la périphérie, du concernement à la distanciation. Le sujet (individuel ou collectif) peut passer d'une position d'acteur à une position d'observateur, ou encore d'agent ; l'intérêt porté à l'action n'est pas du même ordre : on peut être intéressé tout en étant désintéressé. Du coup, le mot lui-même contient non seulement la possibilité d'une progression, mais aussi la possibilité de la variabilité des postures en fonction de la situation vécue mais également du degré de *pertinence perçue* de l'objet (par exemple, le rôle tenu dans la sphère professionnelle). Il s'agit bien de *l'intérêt perceptif* porté aux informations qui nous entourent : quels « objets » ont une *valeur d'usage, d'utilité*, pour nous ? Sur quelle base sélectionnons-nous (et pourquoi) des informations à notre disposition dans notre environnement qui nous rendent visibles et signifiantes des relations jusque-là obscures ? C'est-à-dire au fond, quel sens et quelle signification donnons-nous de notre espace professionnel, en fonction de quels repères explicités ? L'ensemble des informations à notre disposition,

7 - Ceci est à relier au fait que l'usurier en demandant des dédommagements (par des intérêts) prenait de la distance vis-à-vis de son client (vers 1200), d'où les sens contemporains à la fois psychologiques et financiers (on pense aussi au dédommagement de l'analyste dans la prise en charge psychanalytique).

leur quantité, n'est pas un critère suffisant pour créer une dynamique d'action sauf à y trouver et à y construire une signification idoine à cet ensemble souvent flou ou équivoque.

ET DE L'INTÉRÊT DE DÉBATTRE DANS UN DISPOSITIF MIXTE

Un exemple dans un établissement médico-social

Une intervention dans un établissement médico-social vient ici succinctement illustrer les propos précédents. La demande était d'aider les salariés d'une équipe pluridisciplinaire à rédiger leur projet d'établissement intitulé « Une action collective d'éducation et de soin ». L'établissement, à l'origine un institut de rééducation, se transforme en institut d'éducation et de soins car les caractéristiques de la population accueillie ont évolué. De l'accueil d'adolescents présentant des troubles de socialisation et des troubles caractériels, on passe progressivement à l'accueil d'une population plus affectée par des troubles de la personnalité. Plusieurs mois de réunions n'avaient pas pu faire aboutir le travail d'écriture. Les prises de position énoncées et débattues à l'interne, montraient les manières différenciées et subtiles d'être et d'investir les espaces de vie vécus comme autant de lieux quasi privés, ainsi que les codes implicitement construits et requis pour y accéder voire pour y être reconnus. Pour rejoindre G.-N. Fischer (1992): « Dans une perspective psychosociale, l'espace n'est plus défini comme une propriété extérieure qui aurait en elle-même sa substance et ses formes, mais comme un ensemble de matrices au sein desquelles se déroule l'existence concrète des individus. D'où l'importance accordée aux relations qui s'établissent entre l'homme et ses différents environnements; elles donnent à nos conduites une structure tout à fait spécifique. La nature des rapports ainsi établis met en lumière deux aspects: l'environnement agit sur l'être humain qui, à son tour, agit sur les facteurs spatiaux qui le déterminent; c'est donc la nature de la relation en œuvre qui permet d'expliquer et la valeur de l'espace et l'orientation de la conduite ». L'espace peut être ici conçu comme un repère signifiant pour l'élucidation des conduites professionnelles à condition d'aller au-delà d'une simple traduction géographique du terme et de le considérer comme un facteur structurant symboliquement les modalités du rapport de l'individu à son travail.

Le contexte d'établissement est, de façon classique dans ce secteur professionnel, celui d'une équipe pluridisciplinaire dont le plateau technique est composé d'un directeur, de psychiatres, de psychologues, d'éducateurs spécialisés, de psychopédagogues, d'orthophonistes, d'enseignants spécialisés, d'assistants de services sociaux, ainsi que des personnels de services d'entretien. À l'origine, la commande

stipulait que nous (8) devons apporter des modèles théoriques dans les domaines éducatifs et thérapeutiques, modèles pouvant servir d'outils, de cadres de référence, afin de mieux construire et baliser les actions à venir. Mais il est apparu presque instantanément un problème sous-jacent, la manifestation d'une forte opposition entre les visions éducative et thérapeutique des travailleurs sociaux. Les divers utilisateurs exprimant le projet de construire ce référentiel, un système commun de significations en quelque sorte, il nous est apparu que nous devons traiter avec eux à la fois des procédures de construction de ces référentiels, mais également des processus mis en œuvre pour les développer. Autrement dit, il fallait s'intéresser non seulement aux méthodes, aux contenus mais aussi au système de valeurs prévalant dans chacune des professions représentées et de plus analyser ensemble la nature des systèmes de relation à l'intérieur de l'établissement. Notre intervention se fondait sur la proposition théorique suivante : pour arriver à mettre à plat les diverses représentations, il faut que tous parlent de ce qu'ils font, de leur pratique, qu'ils disent et se disent ce qu'ils font, ce qu'ils qualifient d'ailleurs souvent entre eux par les mêmes mots, les mêmes expressions mais sans que cela signifie pour autant qu'ils disent toujours la même chose. Exprimer ce que je pense que l'autre fait est une proposition qui entraîne la possibilité de lever le doute sur ce que *je crois* que l'autre fait, et permet de ne pas se fourvoyer dans un consensus illusoire.

Les débats ont abouti à la question de la légitimité des actions c'est-à-dire de la place occupée, ressentie, attribuée, dans l'espace professionnel organisationnel. En fonction des référentiels invoqués et convoqués (pour les uns, références éducatives, pour les autres, thérapeutiques...) se joue la question des positions du point de vue d'une hiérarchisation : de compétences, de diplômes, de préséance, d'autorité, de parole... Ces repères formels, savoirs, capacités, règles déontologiques, textes administratifs et politiques..., sont déjà un premier instrument de mesure d'une occupation des lieux, et sans doute confèrent une forme de validation aux actions éducatives et thérapeutiques. Certes, chacun connaît au fond le rôle qu'il a à jouer, entendons cela dans le sens d'une mission à remplir stipulée par une fiche de fonction. Le problème se trouve davantage dans la distribution de ces rôles par rapport aux enjeux de pouvoir. Ainsi, la question de la place a été centrale et le classement fonctionnaliste est apparu très nettement dans l'occupation géographique des lieux. Ainsi, les cadres ont-ils un bureau personnel, les éducateurs un bureau commun, les personnels des services généraux une pièce pour stocker leur matériel. Cette appropriation des lieux mais aussi cette assignation dans un espace géographique sont significatifs de la manière dont les individus pensent leur place dans l'espace social en

8 - « Nous », c'est-à-dire deux enseignants-chercheurs de l'équipe REPERE du CREFI-T qui ont répondu à la commande faite en fonction de leurs connaissances du terrain et en fonction des processus étudiés dans l'équipe.

attribuant un sens particulier à cet espace délimité qui signe leur singularité. Ceci relève bien d'enjeux identitaires, de confrontations de représentations, de marques de différenciation sociale. Comme le soulignait une des professionnelles : « *Il faudrait maintenant se dire nos pratiques, se dire où l'on en est de nos professions, et remettre de l'ordre pour éviter que chacun ne prenne la place de l'autre* ». Les professionnels portent en eux cette contradiction dont ils témoignent dans leur discours, contradiction qui les conduit à différencier leurs pratiques et leur vision de la situation dans la mesure où les référentiels qu'ils invoquent sont différents.

Nous avons procédé à une expérience de cet ordre, *se dire nos pratiques*, avec ces groupes à des fins de formation. Remettre du sens sur des pratiques enfermées dans des mots, remettre du sens dans un dire professionnel collectif qui circule à vide, nous a semblé important sinon pour faire émerger un consensus, au moins pour montrer la difficulté de l'atteindre quand les intérêts semblent si peu explicités au sein d'espaces investis si différemment. Au fond, ce sur quoi les salariés de cet établissement avaient à débattre, concernait diverses représentations professionnelles s'opposant sur l'action à mener et faisait apparaître des « vécus » de place antagonistes même s'ils étaient complémentaires. Les intérêts singuliers (manifestant la défense d'un territoire) empêchaient alors la construction collective d'un savoir partagé, créateur de cet espace commun d'intéressement nécessaire à la mise en œuvre du projet.

L'engagement

36

Mais comment envisager encore qu'être *présent*, être *distant*, l'agent ne faisant qu'*assister*, puisse se transformer en une position décidément plus active d'acteur participant, d'acteur engagé ? Et qu'entend-on par *engagement* ?

De manière courante, l'engagement concerne la relation qu'un individu entretient avec une décision et les actes générés par cette décision une fois prise. Il crée un lien entre l'individu et son comportement futur. Mais c'est sur *l'engagement comportemental* tel que la psychologie sociale le définit, que nous nous arrêterons précisément.

Depuis de nombreuses années, J.-L. Beauvois et R.-V. Joule développent une théorie de la psychologie de l'engagement (9) qui postule que seuls nos actes nous engagent, et non pas nos idées, croyances ou sentiments, et cela de façon durable et profonde en fonction de plusieurs paramètres, ou circonstances, engagement particulièrement sensible au sentiment de liberté éprouvé par l'individu dans la réalisation de l'acte. On « installe » l'individu dans un sentiment de liberté, on l'assigne

9 - Voir par exemple, Joule, Beauvois (1987) ; Beauvois (1994 ; 2005).

dans un statut d'individu libre. « Plutôt que de contraindre ou de convaincre, il s'agit d'obtenir des actes *a priori* anodins, mais qui n'en ont pas moins pour conséquence d'engager celles et ceux qui les auront commis à penser et à se comporter par la suite différemment. Cette façon de procéder contraste avec les précédentes par le statut qui est donné à l'action : les actes ne sont plus censés découler des idées, mais sont censés, au contraire, les précéder. Ainsi, le paradigme de la soumission librement consentie revendique-t-il une inversion du lien qui unit traditionnellement des idées aux conduites. » (Joule, 2000)

Dans ce type d'engagement, c'est une origine extérieure – agent ou circonstances – qui crée l'investissement, figeant le sujet dans un rôle d'exécutant. L'individu est mis dans la position de ne pas pouvoir refuser ce qu'on lui demande et s'engage dans l'action en croyant réellement prendre cette décision de son plein gré, ce qui le conduit à persévérer en adoptant le même comportement dans des actions ultérieures, encore plus contraignantes (10). L'essentiel de cette théorie repose donc sur le sentiment de liberté ou « libre choix », extrêmement développé dans nos sociétés démocratiques et bien plus efficace que l'autorité qui, dès lors qu'elle disparaît, se réinstalle dans un *statu quo ante* comportemental. De la sorte, si l'on veut obtenir un certain comportement chez quelqu'un, il suffit de l'amener à croire qu'il est seul à avoir pris la décision, qu'il l'a choisie librement, en le conduisant à émettre un premier acte qui l'engagera définitivement pour d'autres plus coûteux et pas forcément en accord avec son système de croyances (11).

Comme l'ont montré de très nombreuses expériences rapportées ou opérées par Beauvois et Joule, quand l'acte est réalisé, il acquiert une certaine valeur aux yeux de celui qui l'a perpétré. Pour s'en expliquer et se l'expliquer l'individu met en place un système de raisonnement visant à rendre le comportement adopté moins problématique : il rationalise son acte. Festinger (1957) a décrit ce processus psychologique comme étant un effet de réduction de l'état de dissonance. Autrement dit, un individu réalisant un acte en contradiction avec des attitudes et croyances antérieures, subit un état de tension tellement inconfortable qu'il est amené à établir un

10 - Ce que K. Lewin (1959) appelait l'effet de gel : « Tout se passe effectivement comme si la décision (notamment lorsqu'elle est prise en groupe) gelait le système des choix possibles en focalisant l'individu sur le comportement le plus directement lié à sa décision. »

11 - Lors d'un atelier dans le cadre du 4^e Congrès international de psychologie sociale en Langue française à Athènes (2002), R.-V. Joule invitait à faire la différence entre ce sentiment de liberté (propre à nos démocraties) et l'attribution de liberté, son assignation, qui a pour objectif d'imprégner l'individu en rendant saillant en lui ce qu'il pense qu'il est. Et il ajoutait : « Il faut quand même qu'il soit perméable »...

nouveau rapport entre des cognitions anciennes et celles nouvellement adoptées pour retrouver un état d'équilibre, pouvant aller jusqu'à faire siennes de nouvelles valeurs s'opposant aux anciennes.

L'objectif de cette « manipulation » décrite dans la théorie de l'engagement comportemental est bien de déstabiliser (cognitivement et *comportementalement*) le sujet, d'obtenir de lui un changement de conduite en transformant ses cadres de référence par « décrystallisation », puis déplacement et « recristallisation » sur une nouvelle norme afin qu'il s'approprie de nouvelles valeurs. Et, on peut ajouter : pour qu'il contribue à la création d'une nouvelle valeur socialement partagée en adhérant à ce qu'on l'amène à faire et penser...

ENGAGER POUR MIEUX S'IMPLIQUER

Un exemple issu du secteur de l'entreprise

Mais cet engagement par les actes est-il durable et en quoi a-t-il de l'influence sur les natures d'implication professionnelle ?

C'est à partir des travaux de S. Labbé (2005), inscrits dans une méthodologie de Recherche-Action expérimentale, que nous témoignerons rapidement de cette orientation théorique non négligeable pour qui souhaite amener des individus à agir de concert et à créer un espace commun d'investissement.

38

À l'origine de cette vaste recherche, un objectif : répondre à la question : « Comment optimiser l'engagement et l'implication professionnelle des salariés de cinq entreprises en prenant en compte le "climat social" » ? (12). Les souhaits des dirigeants portaient sur « *la fidélité des employés, une satisfaction au travail, mais aussi sur l'augmentation de la qualité des produits finis, une participation à l'amélioration continue de l'entreprise, une diminution des accidents de travail, une diminution de l'absentéisme, du turn-over et bien souvent une cohésion sociale permettant de travailler dans des conditions sereines et positives* ».

Plusieurs actions engageantes ont alors été mises en place réunissant industriels et salariés comme coauteurs potentiels des actions organisationnelles ; le chercheur veillant à ce que cet engagement soit collectif et que leurs valeurs concordent avec des attentes individuelles, collectives et organisationnelles... et bien entendu que les

12 - Défini comme « la perception individuelle, affective et émotionnelle d'un employé quant aux relations qu'il entretient avec l'ensemble du personnel » et conditionnant « l'efficacité des processus d'engagement et d'implication ».

actions menées le soient sur la base du volontariat des acteurs sollicités. Plusieurs objectifs à moyen terme ont été retenus suivant les cinq sites : réalisation d'un journal d'entreprise, création d'un projet d'entreprise, étude des relations clients/fournisseurs, élaboration d'un document visant l'analyse de risques et la recherche d'amélioration des conditions de travail, instauration d'une communication écrite régulière... Les résultats montrent sur une étude longitudinale de trois ans, que les différentes techniques d'engagement employées par l'auteur ont une influence sur l'implication professionnelle des salariés. Ainsi, si elle remarque une évolution positive dans l'implication singulière des salariés liée aux techniques d'engagement mises en place, elle note aussi des transformations sur le plan organisationnel : transformations de style de management passant de très autocratique et paternaliste à « *tout simplement humain et respectueux de la personne, une transformation éthique* » ; elle observe également des modifications de communication entre employés et dirigeants dans le sens d'un rapprochement et d'une compréhension bilatérale.

Ainsi, les actions engageantes ont des effets positifs sur l'engagement comportemental : autrement dit plus on participe (ou on est amené à participer) activement et « librement », plus l'engagement dans l'entreprise se développe. De plus, les actions engageantes ont une influence « positive » sur l'implication des acteurs : les scores d'implication professionnelle montrent que les dimensions Sens, Repères, Sentiment de contrôle sont activées et d'une certaine manière resignifiées dans une dynamique de co-construction. On peut parler d'une cohérence nouvelle dans une redéfinition du sens (moins « dilaté »), des repères (moins « atomisés ») et du sentiment de contrôle (plus fermement assumé). Sans pouvoir dire pour autant que les individus mettent plus de sens à ce qu'ils font, ils évaluent *autrement* leur place dans l'organisation.

39

Ces résultats (ici sommairement présentés) invitent à reconsidérer l'image négative de la manipulation que peut parfois laisser la lecture de l'engagement comportemental. De fait, les acteurs concernés par une action collective qui les engage singulièrement, mettent en commun des éléments de connaissance particuliers, spécifiques, précis renvoyant à des actions à mener en commun et à leur rôle dans l'entreprise, même si c'est à partir de leur participation à l'action *librement consentie*. On rejoindra ici une définition de S. Moscovici et W. Doise (1992) pour lesquels engagement et implication se confondent : « [...] la psychologie des individus et des groupes est telle que, lorsque les échanges d'informations et d'arguments, les débats sur un sujet qui leur importe deviennent intenses, l'implication ou l'engagement collectifs (termes que nous jugeons équivalents) croissent également. À vrai dire, plus on est impliqué, plus une relation, un problème qui étaient presque indifférents deviennent significatifs ou pertinents pour ceux qui en discutent ».

On peut faire l'hypothèse que les salariés de ces entreprises ont été amenés à changer de position, à se déplacer vers le point de vue de l'Autre, en transformant un engagement singulier, individuel, en un engagement collectif prenant en compte les intérêts de chacun et de tous. L'engagement comportemental auquel ils ont été soumis les a conduits à chercher le sens de leur place dans l'entreprise en le caractérisant par la signification qu'ils ont pu accorder à celles des autres.

ÉPILOGUE

Plusieurs autres exemples auraient pu être donnés, en particulier dans le cadre des dispositifs de formation. Nous avons préféré ici nous appuyer sur des actions menées dans des champs professionnels moins sollicités que les champs éducatifs et formatifs traditionnellement convoqués, mais pour lesquels l'expression « *espaces d'intéressement* » est autant légitime.

La difficulté existe dans de nombreux espaces professionnels et formatifs pour arriver à obtenir un consensus (dit autrement, une représentation collective de l'action à mener). La cohabitation de référentiels distincts, voire concurrents, en tous cas issus de préoccupations différentes, témoigne de la place tenue par les acteurs. Le relais incarné par le chercheur qui propose aux acteurs l'analyse des processus en cause, vise l'instauration, par la discussion, le débat, la confrontation, du débat pour optimiser les actions à développer en permettant à chacun de se déplacer vers le point de vue de l'autre et au fond à se « désinsulariser ». S. Moscovici et W. Doise affirment (13) ainsi, que le groupe est une instance régulatrice des conflits, car les opinions personnelles variées conduisent chaque membre du groupe à expliquer, expliciter son point de vue sur la question devant l'ensemble du groupe. Quel que soit le résultat de ces discussions, l'essentiel est que chacun puisse s'exprimer et avoir eu le sentiment qu'on l'a écouté. Le processus à l'œuvre peut être résumé de la façon suivante : dans un groupe relativement hétérogène (au moins quant à ses positions et quant aux statuts de ses membres), plus la possibilité de confrontation est offerte, plus les individus peuvent formuler et reformuler leurs positions, plus le sens du débat augmente, plus le groupe devient créatif, et plus une solution acceptable par l'ensemble pourra être prise. L'aboutissement décisionnel est obtenu par la discussion collective qui vise au fond à réduire les écarts entre individus par une accentuation de ce qui rapproche, une atténuation de ce qui sépare, un gommage de ce qui fâche, dit autrement, une réduction raisonnée d'un ensemble d'éléments cognitifs par explicitation des points de vue et extraction de l'implicite.

13 - Dans le droit fil des travaux de K. Lewin.

De la rencontre, de la mise en concurrence, de la mise à plat de leurs représentations dans le débat, peut naître ce que ces auteurs nomment une polarisation de groupe. C'est cette méthode, la proposition d'une délibération sur des valeurs parfois très opposées pour converger vers une valeur prééminente, qui peut permettre de rendre vivants des espaces d'intéressement et d'instaurer de façon durable une circulation constructive des savoirs de réflexion et d'action.

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUVOIS J.-L. (1994). *La soumission librement consentie*, Paris : Dunod.
- BEAUVOIS J.-L. (1994). *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*, Paris : Dunod.
- BEAUVOIS J.-L. (2005). *Les illusions libérales, individualisme et pouvoir social. Petit traité des grandes illusions*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Éd. Gallimard – NRF Essais.
- BOURDIEU P. (1994). *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris : Éditions du Seuil.
- CASTEL R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Chronique du salariat*, Paris : Fayard.
- FESTINGER L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA : Stanford University Press.
- FISCHER G.-N. (1992). *Psychologie sociale de l'environnement*, Toulouse : Éditions Privat.
- JOULE R.-V. (2000). « Pour une communication organisationnelle engageante. Vers un nouveau paradigme », *Sciences de la société*, n° 50/51, Toulouse : PUM
- JOULE R.-V., BEAUVOIS J.-L. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- LABBÉ S. (2005). *Engagement et implication professionnelle dans la construction d'une éthique d'entreprise. Le cas de cinq recherches-actions menées dans le milieu industriel*, thèse de doctorat [CREFI-T, Université de Toulouse 2-Le Mirail, non publiée].
- LEWIN K. (1959). *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, Paris : PUF [traduction de C. Faucheux].
- MIAS C. (1997). *L'implication dans le travail social*, Paris : Éditions L'Harmattan.
- MIAS C. (2005). *L'implication professionnelle. Débats sur un concept transversal* [HDR non publiée].
- MOSCOVICI S., DOISE W. (1996). *Dissensions et consensus, Une théorie générale des décisions collectives*, Paris : PUF.
- ROUQUETTE M. L. (1998). *La communication sociale*, Paris : Éd. Dunod [collection Les Topos].

